

<研究ノート>

N BポートフォリオとP B製造受託

—カルビー社の場合—

浦 上 拓 也

目次

1. はじめに
2. カルビーの業績, P B実績
3. カルビーのN Bポートフォリオ戦略
4. P B製造受託の実態
5. セブン-イレブンの品揃え
6. まとめ

1. はじめに

一般に, 大手N B (ナショナル・ブランド) メーカーはP B (プライベート・ブランド) 製造受託を行うべきではないと言われてきた (Quelch and Harding 1997; Kumar and Steenkamp 2007)。しかし, 浦上 (2014), 浦上・矢作 (2014) は, 複数の大手N BメーカーがP B製造受託を行いながら製品ラインの拡張によって製品差別化やブランド価値向上を図っていることを指摘し, 大手N BメーカーがP B製造受託を柔軟に行うためには, 強い製品開発力とブランド力がP B製造受託の前提であると強調した。確かに, 強い製品開発力とブランド力によって, N BをP Bから十分に差別化することができれば, N Bに対するP Bの影響は少なくなり, P B製造受託は行いやすくなる。しかし, それだけではP B製造受託を行う理由を説明したことにはなっていない。なお, 本稿で言う大手N Bメーカーとは, 市場シェア1位メーカーのことである。

一般に, 大手N Bメーカーは, カテゴリー内に複数の製品と複数のブランドを持つ。ブランド・ポートフォリオ戦略は, 各ブランドの範囲・役割・相互関係を明確にして, ブランド間の相乗効果やレバレッジ効果などによってブランドの集合全体を強化する考え方である (アーカー 2004=2005; タイボー／カルキンス 2005=2006, pp.91-131)。大手N BメーカーのP B製造受託を考える際には, カテゴリー全体の製品開発力やブランド力という視点も必要であるが, その中身であるブランド・ポートフォリオ戦略に着目することが必要であろう。なぜなら, N BとP Bの相乗効果やカニバリゼーションは, まず個別のブランド間で起こるため, それらのポジション

などを確認する必要があるためである。しかし、何の手がかりもなしにメーカーのブランド・ポートフォリオ戦略を分析することは妥当ではない。したがって、以下では、ブランド・ポートフォリオ戦略をタイプに分けて議論する。

浦上 (2014) と浦上・矢作 (2014) のP B製造受託を柔軟に行っている事例をみると、メーカーのブランド・ポートフォリオ戦略は、垂直的差別化を指向したものと、水平的差別化を指向したものに分かれることがわかる。垂直的差別化とは、多くの消費者にとって評価が一致している製品特性による差別化である¹。食品であれば、品質や機能、安全性などが考えられる。水平的差別化とは、消費者によって評価が異なる製品特性による差別化である。バラエティによる差別化とも言われるが、食品であれば、味や容量、容器形態などが考えられる。

垂直的差別化を指向したブランド・ポートフォリオ戦略のメーカーについては、浦上 (2018) で事例研究を行った。品質で差別化されたNBはP Bによって模倣されないため、1位メーカーがP B製造受託を行う動機は高くない。1位メーカーが2位メーカーのNBを模倣したP Bを製造受託する理由として、経路依存性が働いていると主張した。

本稿の目的は、大手NBメーカーのブランド・ポートフォリオ戦略が水平的差別化を指向した場合に、なぜどのようにP B製造受託を行うのかを分析するものである。この場合の考えられる理由を簡単に整理しておこう。大手NBメーカーが水平的差別化を指向する場合、メーカー間の競争が主に水平的差別化となり、競争するメーカー間の品質差は大きくないと考えられる。P Bを製造受託するメーカーにおいても、NBと同じ品質レベルのP Bを供給することが可能であると想定して差し支えないであろう。したがって、1位以外のメーカーがP B製造受託を行う場合には、P Bは1位メーカーの主要なNBを模倣する可能性が高いと考えられる (Sayman, Hoch, and Raju 2002)。そのために、大手NBメーカーは、自社の主要なNBとP Bのカニバリゼーションが大きいので、自らP B製造受託することが考えられる。そして、P Bの商品属性をコントロールしてNBとのカニバリゼーションを小さくできれば (Gómez and Benito 2008)、単にNBの売上低下を補うためだけでなく、P B製造受託するメリットも生じるだろう。

研究方法は、事例による探索的研究である。事例は、ポテトチップス・カテゴリーにおけるカルビー社である。浦上・矢作 (2014) でも取り上げたが、そのブランド・ポートフォリオ戦略とP B製造受託の関係については詳細に分析を行わなかったためである。

資料については、新聞・雑誌・書籍といった2次資料や、POS (販売時点売上情報) データ、パネルデータ、店頭観察データを用いる。

2. カルビーの業績、P B実績²

カルビー株式会社は、2018年3月期決算で売上高は2516億円であり、ポテトチップスの売上構成比が約30%と最も高く、他にじゃがいも系スナック、小麦系スナック、シリアルなどを持つスナック菓子メーカーである。ポテトチップスの市場シェアは72.6%と1位である。

2009年に外部から招聘された松本晃が代表取締役兼C E Oに就任し、経営改革が行われた(浦上・矢作 2014)。2010年から2017年にかけて売上高は62%増加し、ポテトチップスの売上高も約30%伸びた。P B製造受託は、その中で柔軟に行われるようになったのである。

P Bの実績については、2014年3月期・2015年3月期・2016年3月期の有価証券報告書の中に、ポテトチップスにおけるP B製造受託の増加が増収に貢献したと記載がある。少なくとも、ポテトチップスにおけるP Bの売上がそれなりに増加したと言える。

3. カルビーのN Bポートフォリオ戦略

カルビーのN Bの基本戦略は、コストダウンと水平的なブランド拡張による市場シェアの拡大と思われる。C E Oである松本晃は、コストダウンについて次のように述べている。「売上原価率を6割強から56%まで下げた。目標は50%だ。円安で原材料コストは上昇しているが、国内のスナック菓子でシェアを上げ、生産を増やして稼働率を上げる。…安売り店との取引やプライベートブランド(P B)製品を増やし、むしろ単価を下げてきた」³⁾。

一方、社長である伊藤秀二は、かつて下落したシェアの回復について、価格の見直しより地域別の味による商品の発売効果の方が高いと述べている⁴⁾。つまり、味による差別化、水平的なブランド拡張の効果を示している。コストダウンについては、浦上・矢作(2014)で取り上げたので、以下では、ブランド・ポートフォリオ戦略に関係するブランド拡張に絞って説明していく。

図表1は、ある時点(2017年2月)の商品を、販売地域や販売期間で分類したものである。全国発売の商品数以上に地域限定やチャネル限定の商品数があること、また期間限定の商品数も通年発売の商品数の半分程度あることがわかる。図表2は、カルビーの上位20商品のカルビー内のシェアを示したものである。地域限定商品と期間限定商品は8商品あるが、その地域や時期に絞ってみれば、限定商品はより上位に入ることになる。限定商品の効果が理解できるだろう。

これらのブランド拡張は、実はP Bへの対抗策にもなっている。図表3は、容量別の商品数・シェアの推移である。容量の90g以上というのは、標準的なサイズより一回り大きい大容量商品である。ブランド拡張は、90g未満の標準的商品を中心に、2015年にかけてかなり増加して

図表1 カルビー・ポテトチップスの販売地域・販売期間別の商品数(対象時期:2017年2月,単位:個数)

	通年発売	期間限定	計
全国発売	17	17	34
地域限定	27	1	28
コンビニ限定	2	9	11
土産店中心(箱・小袋入り)	6		6
計	52	27	79

(出所) カルビーのホームページ(<http://www.calbee.co.jp/shohinkensaku/>, 2017年2月13日閲覧)より筆者作成。

いるのがわかる。その結果、90 g未満のP B シェアは若干であるが低下し、大容量に比べるとかなり低くなっている。標準的商品ではブランド拡張がP Bの対抗策として機能していると考えられる。

実は、カルビーは、容量面できめ細かい対応を行ってきた経緯がある。標準的な商品は、1975年の発売当初から1袋当たりの容量を下げ続け、当初90 gであったのが現在60 g前後である。

図表2 カルビー・ポテトチップスの上位20商品 (2015年, 対象: スーパー)

商品名	限定か 否か	シェア	累積 シェア
1 うすしお味		19.0	19.0
2 コンソメパンチ		11.9	30.9
3 堅あげポテト うすしお味		9.0	39.9
4 ビザポテト		4.9	44.8
5 のりしお		4.7	49.5
6 堅あげポテト ブラックベッパ		4.1	53.5
7 九州しょうゆ	地域	2.5	56.0
8 堅あげポテト のり味		2.3	58.3
9 ギザギザ 味わいしお味		1.8	60.2
10 プロ野球チップス	期間	1.5	61.7
11 ア・ラ・ポテト ジャガバター味	期間	1.5	63.2
12 贅沢ショコラ	期間	1.3	64.5
13 しあわせバター 期間限定	期間	1.3	65.8
14 ギザギザ コク深いチキンコンソメ		1.2	67.0
15 ア・ラ・ポテト うすしお味	期間	1.2	68.3
16 堅あげポテト 梅味	期間	1.2	69.5
17 しあわせバター		1.1	70.5
18 カラビー 厚切りホットチリ味		1.1	71.6
19 ディーボ ロックソルト ポテトチップス		1.0	72.6
20 北海道バターしょうゆ味	地域	1.0	73.6

(出所) 日本経済新聞社のPOSデータより筆者作成。

- (注) 1. 限定商品か否かは、2017年2月時点のカルビーのホームページにおける同一名称の商品情報から判断した。
2. シェアはカルビー内のシェアである。商品は、異なる容量の商品を合計したブランド・レベルである。

図表3 容量別、商品数・シェアの推移 (対象: スーパー, 単位: 個数, %)

	90 g 未満		90 g 以上	
	2010 年	2015 年	2010 年	2015 年
カルビー年間販売商品数	111	213	10	35
カルビーシェア	58.0	63.9	38.3	41.0
売れ筋3商品シェア	19.3	16.5	31.1	29.0
売れ筋3商品以外のシェア	38.7	47.3	7.2	12.1
カテゴリーのP Bシェア	3.2	2.4	10.9	14.9

(出所) 日本経済新聞社のPOSデータより筆者作成。

- (注) 1. 売れ筋3商品とは、薄切りタイプの「うすしお味」、「コンソメパンチ」、「のりしお」の商品。
2. 90 g未満の年間販売商品数が非常に増加しているのは、新商品の増加に加えて、2010年に含まれていないコンビニ限定商品が2015年には含まれていることなどの理由もある。

それに対し、コンビニ限定商品は80g前後である。標準的な商品のサイズを下げ続けているのは、世帯人員の減少などが背景にあると思われるが、単価を下げて買いやすさを高めているためでもある⁵。容量の対応がブランド拡張の効果を高めている。

4. PB製造受託の実態

図表4 大手小売業のPBポテトチップスの製造受託メーカーとPB（単位：商品数）

		カルビー			湖池屋			山芳製菓		
		90g未満	90g以上	健康	90g未満	90g以上	健康	90g未満	90g以上	健康
コンビニエンスストア	セブン&アイ・ホールディングス	4	7					4		
	ファミリーマート	4	2		1					
	ローソン	5								
共同仕入機構・スーパー	イオン			2	6	5	1			
	ユニー		2							
	シジシージャパン		4							
	日本生活協同組合連合会	2								
	八社会		2		2				1	
	ライフコーポレーション（食品SM）		2		2					1

（出所）各社ホームページおよび各社ネットスーパーのホームページ閲覧，また神奈川県のお店視察により筆者作成（調査時期は2018年7月～8月）。

- （注）1. カルビーの商品数には，カルビーの協力会社の受託分も含む。
2. PBタイプの健康とは，化学調味料不使用など健康指向をうたった商品。

それでは，PB製造受託の実態を見てみよう。図表4は，大手小売業ごとに，そのPB製造受託メーカーと90g未満・90g以上・健康指向別のPB商品数を記載したものである。それぞれの小売業において，PBのタイプごとに複数のPBがあるのは複数の味をつくっているためである。

カルビーは，スーパーに対しては90g以上である大容量を中心にPB製造受託していることがわかる。その理由は，既述した通り，90g未満のブランド拡張がPB対抗策として機能しているためと考えられる。さらに，ユニーやシジシージャパンでは，他メーカーのPB製造受託もなく，90g未満のPBの品揃えがないことがわかる。90g未満の薄切りタイプの「うすしお味」や「コンソメパンチ」が最もシェアの高い商品である。容量を適切に設定して，買いやすさと魅力ある多様なブランドを提供することによって，全ての小売業ではないが売れ筋商品の模倣型PBを作らせてはいないのである。PBをコントロールしているとも理解できる。一方で，大容量商品のPBによって，価格に敏感な消費者だけはPBで対応せざるを得ないと考えているように思われる。

コンビニエンスストアに対しては，大・小容量で，多くのPBを受託している。どのようなPBを受託しているかについては，後述するようにNBポートフォリオ戦略とも関係するが，この

基本的な理由としては、その小売業に対する販売依存度が考えられる。各種資料に基づいて大まかに推計すると、セブン-イレブン（セブン&アイ・ホールディングスではない）、ファミリーマート、ローソン、イオン（総合スーパーとグループのスーパーの合計）、ユニーに対する販売依存度はおおよそ、15%、10%、7.0%、9.5%、2.8%と推計できる⁶。やはり、近年、カテゴリーによって、コンビニエンスストアの販売依存度が大きくなっていることがわかる。スーパーでは、イオンは大きい⁷が、それ以下の企業はコンビニエンスストアに比べて低いことがわかる。

5. セブン-イレブンの品揃え

図表5 セブン-イレブンのポテトチップス品揃えにおけるNB・PBの役割

N B ・ P B , また役割	商品タイプ, 味 (大・小容量), メーカー																																
N B : 売れ筋商品と差別化商品	売れ筋商品とは、最もシェアの高い数商品。 差別化商品とは、例えば、N B メーカーの堅揚げタイプやコンビニエンスストア限定商品など。																																
P B : N B の定番商品に対応した P B	<table><tr><td>薄切り</td><td><table><tr><td>うすしお味 (小)</td><td rowspan="4">}</td><td rowspan="4">カルビー</td></tr><tr><td>コンソメ味 (小)</td></tr><tr><td>⋮</td></tr><tr><td></td></tr><tr><td>厚切り</td><td><table><tr><td>のり塩味 (大)</td><td rowspan="4">}</td></tr><tr><td>石垣の塩味 (大)</td></tr><tr><td>⋮</td></tr><tr><td></td></tr></table></td></tr></table></td></tr><tr><td>P B : 差別化のための P B</td><td><table><tr><td>薄切り</td><td>—— 瀬戸内レモン味 (小)</td><td>—— 山芳製菓</td></tr><tr><td>堅揚げ</td><td>—— 安曇野産わさび味 (小)</td><td>—— カルビー</td></tr><tr><td>厚切り</td><td>—— 安曇野産わさび味 (小)</td><td>—— 山芳製菓</td></tr><tr><td></td><td colspan="2">(N B メーカーの限定商品の改良なども含まれる)</td></tr><tr><td></td><td colspan="2">⋮</td></tr></table></td></tr></table>	薄切り	<table><tr><td>うすしお味 (小)</td><td rowspan="4">}</td><td rowspan="4">カルビー</td></tr><tr><td>コンソメ味 (小)</td></tr><tr><td>⋮</td></tr><tr><td></td></tr><tr><td>厚切り</td><td><table><tr><td>のり塩味 (大)</td><td rowspan="4">}</td></tr><tr><td>石垣の塩味 (大)</td></tr><tr><td>⋮</td></tr><tr><td></td></tr></table></td></tr></table>	うすしお味 (小)	}	カルビー	コンソメ味 (小)	⋮		厚切り	<table><tr><td>のり塩味 (大)</td><td rowspan="4">}</td></tr><tr><td>石垣の塩味 (大)</td></tr><tr><td>⋮</td></tr><tr><td></td></tr></table>	のり塩味 (大)	}	石垣の塩味 (大)	⋮		P B : 差別化のための P B	<table><tr><td>薄切り</td><td>—— 瀬戸内レモン味 (小)</td><td>—— 山芳製菓</td></tr><tr><td>堅揚げ</td><td>—— 安曇野産わさび味 (小)</td><td>—— カルビー</td></tr><tr><td>厚切り</td><td>—— 安曇野産わさび味 (小)</td><td>—— 山芳製菓</td></tr><tr><td></td><td colspan="2">(N B メーカーの限定商品の改良なども含まれる)</td></tr><tr><td></td><td colspan="2">⋮</td></tr></table>	薄切り	—— 瀬戸内レモン味 (小)	—— 山芳製菓	堅揚げ	—— 安曇野産わさび味 (小)	—— カルビー	厚切り	—— 安曇野産わさび味 (小)	—— 山芳製菓		(N B メーカーの限定商品の改良なども含まれる)			⋮	
薄切り	<table><tr><td>うすしお味 (小)</td><td rowspan="4">}</td><td rowspan="4">カルビー</td></tr><tr><td>コンソメ味 (小)</td></tr><tr><td>⋮</td></tr><tr><td></td></tr><tr><td>厚切り</td><td><table><tr><td>のり塩味 (大)</td><td rowspan="4">}</td></tr><tr><td>石垣の塩味 (大)</td></tr><tr><td>⋮</td></tr><tr><td></td></tr></table></td></tr></table>	うすしお味 (小)	}	カルビー			コンソメ味 (小)	⋮		厚切り	<table><tr><td>のり塩味 (大)</td><td rowspan="4">}</td></tr><tr><td>石垣の塩味 (大)</td></tr><tr><td>⋮</td></tr><tr><td></td></tr></table>	のり塩味 (大)		}	石垣の塩味 (大)	⋮																	
うすしお味 (小)	}	カルビー																															
コンソメ味 (小)																																	
⋮																																	
厚切り	<table><tr><td>のり塩味 (大)</td><td rowspan="4">}</td></tr><tr><td>石垣の塩味 (大)</td></tr><tr><td>⋮</td></tr><tr><td></td></tr></table>	のり塩味 (大)	}	石垣の塩味 (大)	⋮																												
のり塩味 (大)	}																																
石垣の塩味 (大)																																	
⋮																																	
P B : 差別化のための P B	<table><tr><td>薄切り</td><td>—— 瀬戸内レモン味 (小)</td><td>—— 山芳製菓</td></tr><tr><td>堅揚げ</td><td>—— 安曇野産わさび味 (小)</td><td>—— カルビー</td></tr><tr><td>厚切り</td><td>—— 安曇野産わさび味 (小)</td><td>—— 山芳製菓</td></tr><tr><td></td><td colspan="2">(N B メーカーの限定商品の改良なども含まれる)</td></tr><tr><td></td><td colspan="2">⋮</td></tr></table>	薄切り	—— 瀬戸内レモン味 (小)	—— 山芳製菓	堅揚げ	—— 安曇野産わさび味 (小)	—— カルビー	厚切り	—— 安曇野産わさび味 (小)	—— 山芳製菓		(N B メーカーの限定商品の改良なども含まれる)			⋮																		
薄切り	—— 瀬戸内レモン味 (小)	—— 山芳製菓																															
堅揚げ	—— 安曇野産わさび味 (小)	—— カルビー																															
厚切り	—— 安曇野産わさび味 (小)	—— 山芳製菓																															
	(N B メーカーの限定商品の改良なども含まれる)																																
	⋮																																

(出所) セブンプレミアムのホームページ閲覧、また神奈川県のお店視察により筆者作成
(調査時期は2018年7月～8月)。

(注) 図で示した商品の分類は、筆者の判断に基づくものである。

それでは、カルビーが最もPB製造受託を行っているセブン-イレブン・ジャパン（以下、セブン-イレブン）の品揃えについて、その特徴とカルビーがどのようにPBを受託しているのかをもう少しみていこう。

セブン-イレブンのポテトチップスにおいては、2017年時点で、既にPBが約45%の割合を占めている⁷。その品揃えは、NB・PBの区分と目的を考えると、大きく3つに分けることができると思われる（図表5）。1つ目はNBである。売れ筋商品と、差別化されている商品、またチャネル限定商品などである。2つ目はNBの定番商品に対応したPBである。その元となっているNBは、既に品揃えから削除されている場合が多い。やはり、品質や味などの点で、PBがNBを模倣しているためと考えられる。そして、このPBはカルビーが受託していることが多い。3つ目は差別化のためのPBである。

差別化のためのPBには、NBメーカーの地域限定や期間限定商品からアイデアを得たものもあり、必ずしも新規性の高いものばかりではないが、差別化には貢献する商品である。例え

ば、図表5に「瀬戸内レモン味」というPBがあるが、現在カルビーは「瀬戸内レモン味」というNBを中国地方限定で発売している⁸。どのメーカーが「瀬戸内レモン味」というコンセプトの商品を最初に市場に出したかは不明であるが、このPB「瀬戸内レモン味」は山芳製菓によって製造され全国展開されている。中国地方以外では、同様のNB商品が存在しないことから、セブン-イレブンにとって差別化された商品と言える。

この差別化されたPBについては、カルビーはNBとの直接的なカニバリゼーションを避けながら受託している。前述のPB「瀬戸内レモン味」を受託していないこともこの1つの例と考えられる。また、カルビーがPB堅揚げタイプ「安曇野産わさび味」を受託する一方で、山芳製菓がPB厚切りタイプ「安曇野産わさび味」を受託していることもこの1つの例と思われる。なぜなら、カルビーは、期間限定NBとして厚切りタイプ「夏ポテト 安曇野産わさび味」を発売しているためである⁹。

つまり、カルビーは、既存の限定NBを改良することなどによってPBに対応し、NBとのカニバリゼーションを避けている。これまでに多くの味を開発してきた経験と迅速に開発できる能力が、セブン-イレブンのPBへの対応を可能にしていると考えられる。細かくブランド拡張を行うNBポートフォリオ戦略を活かして対応していると言える。

しかし、差別化されたPBについては、カルビーだけが受託しているわけではない。これまでのPB製造受託企業をみると、2014年頃にはヤマザキナビスコ（現ヤマザキビスケット）、2015年頃には湖池屋、現在では山芳製菓の受託も多く、PB製造受託企業間にも競争がある¹⁰。一方で、NBの定番商品に対応したPBについては、カルビーが受託していることが多い。継続的に品揃えされる商品であるために、カルビーの受託動機が高いように思われる。

もう1点、セブン-イレブンのPBの特徴をあげておこう。PBではあるが、商品の見直しがきちんと行われている。図表6は、PBポテトチップスの商品数、新商品数である。短い期間のデータであるが、他のコンビニエンスストアに比べ、新商品数が一定以上ある。このような頻繁な見直しは、カルビーの能力をより必要とするかもしれない。

図表6 コンビニエンスストアのPBポテトチップス商品数

	2015年	2016年（うち新商品）	2017年（うち新商品）
セブン-イレブン	25	21（9）	23（9）
ファミリーマート	6	7（2）	7－
ローソン	7	8（1）	6（3）

（出所）㈱マクロミルの消費者パネルデータ（対象者数約26000人）における購入データを利用して作成した。つまり、正確には、購入されたチェーンと商品のデータである。

- （注）1. 新商品はJANコードにより判断したので、商品名や内容がほぼ同じであっても、パッケージの変更で新商品となる場合がある。
2. ローソンで販売されたPB商品数には、主力業態と異なるナチュラルローソン等で開発されたPBも含まれている。
3. 図表4の数字と異なる理由は、店舗視察とパネルデータの違いである。パネルデータの方が、対象店舗が広く、期間は1年間であるため、期間限定商品なども含まれる。

6. まとめ

本稿の目的は、大手NBメーカーのブランド・ポートフォリオ戦略が水平的差別化を指向した場合に、なぜどのようにPB製造受託を行うのかを分析するものであった。カルビーを事例に行ったが、その要点を整理し、最後に課題を述べよう。

カルビーのPB製造受託は業態別に異なる考え方に基づいていた。スーパーに対しては、ブランド・ポートフォリオ戦略から説明ができる部分は大きいですが、コンビニエンスストアに対してはそれだけでは十分には説明できない。それぞれを簡単にまとめよう。

まず、スーパーに対しては、標準的な商品において買いやすい容量と価格を設定するとともに魅力ある多様なブランドを提供していた。そのことが、全ての小売業に対してではないが、標準的商品における売れ筋商品の模倣型PBを品揃えさせないことにつながっていたと思われる。ブランド・ポートフォリオ戦略によってPBをコントロールしているとも言える。一方で、大容量商品のPBは製造受託を行っていた。PBは売れ筋商品を模倣すると言われるが、現実には、より価格訴求を行うために大容量になる場合もある。価格に敏感な消費者だけは、PBで対応せざるを得ないと考えているように思われる。

コンビニエンスストアに対しては、大・小容量ともにPB製造受託を行っていた。これは、販売依存度の高い小売業がPB中心の品揃えを行う際、水平的差別化が競争の中心であるため、模倣したPBにNBが取って代わられるので、PB製造受託せざるを得ないためと思われる。ただ、最も販売依存度が高いセブン-イレブンであっても、その全てのPBを受託しているわけではなかった。NBの定番商品に対応したPBと差別化のためのPBとで対応が異なっていた。前者のPBに対しては、より継続的に品揃えされる商品であるために、カルビーの受託しようとする動機は高いと思われる。実際に受託しているPBは多い。後者のPBに対しては、細かくブランド拡張を行うNBポートフォリオ戦略を活かして既存NBの改良などを行い、NBとのカニバリゼーションを避けながら対応していた。限定NBはカルビーにとって重要な商品であるためと考えられる。

次に今後の課題である。1つ目は、大手NBメーカーのPB製造受託を分析するに際して、ブランド・ポートフォリオ戦略という視点の有効性についてである。今回の事例分析を振り返ると、スーパーに対するカルビーのPB製造受託については、そのブランド・ポートフォリオ戦略から説明できる部分は大きいと思われる。しかし、どの程度、有効かについてはさらに研究を続ける必要があるだろう。

2つ目は、PB製造受託を促す要因として、小売業に対する販売依存度が大きいと理解できた。販売依存度に関連して、カテゴリーのPB比率に対する要因として小売業の上位集中度は実証されている (Dhar and Hoch 1997 ; Rubio and Yague 2009)。しかし、メーカーのPB製造受託を促す要因として、販売依存度は明らかにされていない。

3つ目は、上の2つと関連する。PB製造受託を促す要因は、実証的研究が少ないものの、様々な要因が指摘されている（浦上 2017）。ブランド・ポートフォリオ戦略という要因を含めて、その関連性や重要性を総合的に分析する必要があるだろう。ただ、それぞれの要因は指摘されているにとどまっているため、分析に際し、理論的な枠組みの検討が必要であろう。

〈付記〉

本研究は平成 28 年度科学研究費基盤（C）研究課題番号 [16K03955]「メーカーによるデュアル・ブランド戦略の実証的研究」の交付を受けて行った研究成果の一部である。

註

- 1 垂直的差別化、水平的差別化の考え方については、丸山・成生（1997, pp.91-92）および網倉・新宅（2011, pp.210-213）を参照した。
- 2 この章は次の資料に依拠する。カルビーの各期の有価証券報告書、決算報告資料。
- 3 『日本経済新聞』2016 年 3 月 11 日付。
- 4 『月刊食品工場長』2013 年 2 月号。
- 5 『日経MJ』2015 年 8 月 14 日付によると、「堅あげポテト」において、量販店向け商品では容量を落として単価を下げ、売上を伸ばしたという。
- 6 基本的には、ポテトチップスの業態別販売シェア（『2013 年食品マーケティング便覧』富士経済）と各企業の業態内市場シェア（『ダイヤモンドチェーンストア』ダイヤモンド社、2018 年 5 月 1 日号）を掛け合わせて算出した。なお、共同仕入機構シジシージャパンを考えると、加盟する企業の総年商は 4 兆 5488 億円（2018 年 11 月 1 日時点、ホームページより）であり、イオンの 5 兆 9015 億円（食品スーパーと総合スーパーの合計金額）より低い。また、全ての加盟企業がシジシージャパン経由で取引しているわけではないと思われるので、イオンに対する販売依存度よりは小さいと考えられる。
- 7 ㈱マクロミルの消費者パネルデータ（対象者数約 26000 人）におけるセブン-イレブンでの購入データ（2017 年）を利用して算出した。
- 8 カルビーのホームページ（<http://www.calbee.co.jp/shohinkensaku/product/?p=20130617144719>、2018 年 12 月 23 日閲覧）。
- 9 この商品は例年、夏季限定で発売している。カルビーのホームページ（<http://www.calbee.co.jp/newsrelease/180606.php>、2018 年 12 月 23 日閲覧）。
- 10 浦上・矢作（2014）、および前述の㈱マクロミルの消費者パネルデータ（2015 年～2017 年）。

＜参考文献＞

- Aaker, A. David (2004), *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, Free Press (阿久津聡訳『ブランド・ポートフォリオ戦略——事業の相乗効果を生み出すブランド体系』ダイヤモンド社、2005 年)。
- Dhar, Sanjay K. and Stephen J. Hoch (1997), “Why Store Brand Penetration Varies by Retailer,” *Marketing Science*, 16(3), 208-227.
- Gómez, Mónica and Natalia Rubio Benito (2008), “Manufacturer’s Characteristics That Determine the Choice of Producing Store Brands,” *European Journal of Marketing*, 42 (1/2), 154-177.
- Kumar, Nirmalya and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (2007), *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*, Boston: Harvard Business School Press.
- Quelch, John and David Harding (1996), “Brands vs. Private Labels: Fighting to Win,” *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 99-109.
- Rubio, Natalia and Maria Jesús Yagiie (2009), “The Determinants of Store Brand Market Share: A Temporal

- and Cross-sectional Analysis,” *International Journal of Market Research*, 51(4), 501-519.
- Sayman, Serdar, Stephen J. Hoch and Jagmohan S. Raju (2002), “Positioning of Store Brands”, *Marketing Science*, 21(4), 378-397.
- Tybout, Alice M. and Tim Calkins (2005), *Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of The Kellogg School of Management*, John Wiley & Sons, Inc. (小林保彦・広瀬哲治監訳, 電通 IMC プランニング・センター 訳『ケロッグ経営大学院ブランド実践講座: 戦略の実行を支える 20 の視点』ダイヤモンド社, 2006 年).
- 網倉久永・新宅純二郎 (2011)『経営戦略入門』日本経済新聞出版社。
- 浦上拓也 (2014)「P B の台頭と N B メーカーの戦略」矢作敏行編著『デュアル・ブランド戦略——N B and/or P B』有斐閣。
- 浦上拓也・矢作敏行 (2014)「トップメーカーのデュアル・ブランド戦略」矢作敏行編著『デュアル・ブランド戦略——N B and/or P B』有斐閣。
- 浦上拓也 (2017)「プライベート・ブランド商品に対するナショナル・ブランド・メーカーの対応戦略に関する考察」『経済貿易研究 研究所年報』神奈川大学経済貿易研究所, 43, 1-13。
- 浦上拓也 (2018)「N B ポートフォリオと P B 製造受託」『商経論叢』神奈川大学経済学会, 53-3 号, 1-14。
- 丸山雅祥・成生達彦 (1997)『現代のミクロ経済学: 情報とゲームの応用ミクロ』創文社。